|  |  |
| --- | --- |
| **M02** | **Charte de pilotage et gouvernance** |



# Fonction de l’outil

Ce modèle de document vise à décrire l’organisation du processus de gestion et de pilotage du projet.

Ce processus, essentiel au bon déroulement du projet, repose principalement sur :

* La constitution d’une « équipe projet » qui va suivre le projet sur toute sa durée
* La définition des instances de pilotage
* L’identification des outils communs de gestion et pilotage du projet

# Comment utiliser l’outil ?

L'utilisation de ce document doit permettre d'atteindre les objectifs suivants :

* Constituer une référence commune à tous les membres de l'équipe projet
* Amener de la transparence, une bonne cohérence et une homogénéité dans les méthodes de travail
* Grâce à un pilotage efficace améliorer la qualité d’exécution du projet et respecter le budget et les délais.

Il est recommandé que les utilisateurs de l’outil fassent un historique des versions avec leurs modifications principales :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Version | Date | Qui ? | Motif |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Ce modèle reste une proposition. Il incombe à l’utilisateur de l’adapter par rapport à ses besoins et au contexte du projet.

# Outils complémentaires

Guide Général M06. Registre de gestion documentaire

M01. Fiche projet M07. Tableau de bord de suivi de projet

M03. Calendrier de projet M18. Compte-rendu réunion de chantier

M05. Compte-rendu de réunion M21 et M22 États d'avancement par lot

# Cycle du projet de construction durable

Afin de partager une vision et un vocabulaire commun du projet, il est recommandé que l’ensemble des acteurs du projet visualise tous le même déroulé du projet.

Dans le cadre de la mallette verte, le déroulé de projet proposé repose sur le cycle de vie d’un projet de construction durable, plus précisément sa frise chronologique :



Cette frise chronologique va servir de fil rouge à tous les acteurs du projet tout au long de l’opération.

# Les acteurs du projet

Il s’agit ici de prendre conscience de tous les acteurs qui vont participer au projet dès le début de la planification.

En effet, anticiper l’ensemble des acteurs permet de mieux préparer leur mission, prévoir les budgets associés, mettre en place des mécanismes de coordination efficaces.

Ce tableau permet également de repérer dans quelle phase(s) ou quelles étape(s) ces acteurs vont intervenir (pour le détail des phases et étapes, se référer à la frise chronologique au point précédent pour la définition détaillée des acteurs se référer aux pages 13 à 17 du Guide Général).

**Liste des acteurs du projet**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Acteurs** | **Oui/non** | **Quand ?** |
| Maître d’ouvrage | Obligatoire | Tout le temps |
| Maître d’ouvrage délégué |  |  |
| Assistance technique |  |  |
| Architecte | Obligatoire |  |
| Bureau d’études technique (BET) |  |  |
| Géomètre | Obligatoire |  |
| Laboratoire études de sols |  |  |
| Bureau d’études spécialisé en études d’impact environnemental |  |  |
| Bureau spécialisé en construction durable |  |  |
| Paysagiste |  |  |
| Bureau de contrôle |  |  |
| OPC |  |  |
| Utilisateurs |  |  |
| Services publics | Obligatoire |  |
| Entreprises | Obligatoire |  |

# Structuration de l’équipe projet

## Définition de l’équipe projet

L’équipe projet est l’équipe qui va suivre le projet du tout début jusqu’à la fin du projet, c’est-à-dire, sa réception définitive.

L’équipe projet est généralement composée de membres de la maîtrise d’ouvrage et de la maîtrise d’ouvrage déléguée s’il y en a une. Le maître d’ouvrage peut également choisir d’y intégrer des représentants de son assistance technique s’il a opté pour ce type de prestation.

Sur les projets qui ne nécessitent pas l’intervention d’une équipe de programmation, le maître d’ouvrage peut choisir de sélectionner l’architecte dès le début de la phase de planification du projet pour l’assister et le conseiller dans les études préliminaires et la programmation du projet. Il peut éventuellement décider de l’intégrer à l’équipe projet.

Cette équipe va ainsi faire partie du processus de gestion et de pilotage du projet.

Il est fortement recommandé qu’elle comprenne *a minima* un responsable de l’opération et deux ou trois points focaux dans les domaines administratif, technique et si possible construction durable :

**Le responsable du projet** assure la conduite du projet tout au long du processus sur les phases de planification, de conception et de réalisation. Il s’assure de la bonne réalisation des objectifs du projet, du respect du coût, des délais et de la qualité des études et travaux durant toute la durée du projet. Il rend compte de son avancement auprès des instances concernées et assiste le représentant légal du maître d’ouvrage afin de lui permettre de prendre les décisions appropriées dans les meilleurs délais. Il assure la coordination avec le comité de pilotage, l’interface entre les acteurs du projet et il mobilise les ressources et les spécialistes externes nécessaires à la bonne réalisation du projet. Il s’appuie sur les points focaux pour mener à bien sa mission.

**Le point focal administratif** est en charge des procédures d’appel d’offres, du suivi financier du projet, du suivi des contrats et des paiements avec l’ensemble des prestataires du projet, la gestion des avenants en coordination avec le point focal technique.

**Le point focal technique** est en charge du suivi de la conception et l’exécution des ouvrages en s’appuyant sur les maîtres d’œuvre et autres prestataires (AMO, Architecte, BET, OPC, BCT…) selon les normes et standards en vigueur et selon les exigences de l’entité qu’il représente. Il assure la gestion des modifications en relation avec les maîtres d’œuvre et en coordination avec le point focal administratif.

**Le point focal construction durable** est en charge du suivi de l’application de la démarche durable tout au long du projet. Il coordonne les éventuels prestataires dans le domaine de la construction durable avec le reste des acteurs du projet et fournit des avis sur les études des maîtres d’œuvre concernant la dimension durable du projet.

Dans le cas où la maîtrise d’ouvrage fait appel à une maîtrise d’ouvrage déléguée, il est possible de nommer un responsable projet MOD et les trois points focaux en son sein. Cependant, le maître d’ouvrage doit absolument nommer un responsable du projet en interne habilité à prendre des décisions.

Selon le cas, l’assistance technique du MOA et/ou l’architecte peuvent être intégrer à l’équipe projet en tant que membre consultatif.

## Rôles et responsabilités des membres de l’équipe projet

Les rôles et responsabilités décrites dans le tableau ci-dessous sont donnés à titre indicatif pour exemple. Il incombe à l’utilisateur de l’outil de l’adapter à son contexte et ses besoins.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Titre** | **Désignation** | |
| **Responsable du projet** | <Nom prénom > | |
| **Rôle et responsabilités** | | |
| **Le responsable de l’opération** assure la conduite du projet tout au long du processus sur les phases de programmation, de conception et de réalisation. Il s’assure de la bonne réalisation des objectifs du projet, du respect du coût, des délais et de la qualité des études et travaux durant toute la durée du projet.  Ses responsabilités :   * Mobilise son équipe projet ainsi que toute ressource ou spécialiste nécessaire * Définit les modalités de suivi et contrôle du projet en établissant la fiche projet (voir modèle M01. Fiche projet) et le présent document qu’il présente à l’équipe projet pour validation * Assure la mise en application des bonnes pratiques de gestion de projet et de l’utilisation des outils présentés au point 5 du présent document * Anime les réunions de l’équipe projet avec les points focaux et toute ressource complémentaire utile * Établit les documents et rapports d’avancement suivant le plan de communication établi en commun accord avec le comité de pilotage * Organise et anime le comité de pilotage, en présentant l’état d’avancement, les décisions à prendre, les ressources complémentaires nécessaires… * Contrôle et anticipe tout écart sur les budgets, les délais, la qualité et la consistance du projet et propose des solutions de réduction de ces écarts. | | |
| **Titre** | | **Désignation** |
| **Le point focal administratif** | | <Nom prénom > |
| **Rôle et responsabilités** | | |
| **Le point focal administratif** est en charge de toutes les procédures administratives conformément aux procédures du maitre d’ouvrage et aux lois en vigueur.  Ses responsabilités :   * Assure le suivi financier du projet (délégations de budget, niveau d’engagements et d’émissions des différents contrats, avenants, paiements…). Il est recommandé qu’il fasse un état d’avancement mensuel * Gère de la documentation administrative du projet (dossier d’appel d’offres, contrats, avenants, décisions et ordre de service….) * Identifie et analyse les problèmes juridiques, contractuels et recherche des solutions adaptées pour éviter tout retard et dépassement budgétaire du projet. | | |
| **Titre** | | **Désignation** |
| **Point focal technique** | | <Nom prénom > |
| **Rôle et responsabilités** | | |
| **Le point focal technique** est en charge du suivi de la conception et de l’exécution des ouvrages en s’appuyant sur les maitres d’œuvre (architectes et BET) et les équipes / prestataires de soutien (AMO, OPC, BCT…) selon les normes et standards en vigueurs et selon les exigences du maitre d’ouvrage.  Ses responsabilités :   * Assure le suivi technique du projet en coordination avec les maitres d’œuvres (architecte et BET) d’une part et avec les éventuels experts de l’assistance technique d’autre part.   + **Conception** : assure un suivi opérationnel technique des plans et pièces graphiques produites par la maitrise d’œuvre en s’assurant de leur conformité par rapport aux contrats des prestataires, aux exigences du maitre d’ouvrage et conformément aux  règlementations et normes en vigueur, aux références budgétaires et aux délais du projet   + **Réalisation** : assure un suivi de l’avancement physique du chantier, analyse les problèmes rencontrés et recherche les solutions les plus adaptées, anticipe et rend compte des problèmes pouvant provoquer des écarts importants en termes de délai et de budget * Gère les demandes de modification sur les aspects techniques, pertinence, recommande les options techniques proposées par le BET et l’architecte et présente les modifications au responsable du projet et au comité de pilotage * Rend compte mensuellement de l’avancement physique des études et des travaux sur le tableau de bord de suivi du projet (voir modèle M07. Tableau de bord de suivi de projet) * Gère la documentation technique du projet (plans, pièces écrites et graphiques…), sa diffusion auprès des experts mobilisés, le suivi des corrections à apporter et la validation des documents, il établit un tableau de bord mensuel de suivi de tous les documents techniques reçus et émis en s’appuyant sur le registre de gestion documentaire (voir modèle M06. Registre de gestion documentaire) | | |
| **Titre** | | **Désignation** |
| **Point focal construction durable** | | <Nom prénom > |
| **Rôle et responsabilités** | | |
| **Le point focal construction durable** est en charge du suivi de l’application de la démarche durable tout au long du projet.  Ses responsabilités :   * Assure le suivi et le respect de la démarche durable du projet * Conseille le point focal technique et les maîtres d’œuvre sur la dimension construction durable du projet * Coordonne toutes les études relatives à la construction durable avec les études architecturales et techniques en appuyant le point focal technique * Analyse les plans et documents fournis par la maîtrise d’œuvre pour s’assurer du respect de la démarche durable * Assiste le point focal administratif pour l’intégration de clauses spécifiques relatives à la construction durable dans les consultations, appels d’offres et marchés. * Réalise des contrôles lors du chantier pour vérifier que toutes les prescriptions en matière de construction durables sont bien respectées | | |
| **Titre** | | **Désignation** |
|  | | <Nom prénom > |
| **Rôle et responsabilités** | | |
|  | | |
| **Titre** | | **Désignation** |
|  | | <Nom prénom > |
| **Rôle et responsabilités** | | |
|  | | |

## Rôle et mission de la maîtrise d’ouvrage déléguée

Il s’agit ici de définir les relations entre le maître d’ouvrage et la maîtrise d’ouvrage déléguée le cas échéant :

Délégation totale de la mission du MOA ? Partielle (à détailler selon les différentes phases et étapes de la frise chronologique) ?

Indiquer le nom des représentants de la MOD ainsi que leurs rôles.

Détailler les livrables que la MOD a à fournir au MOA.

Détailler les modalités de communication

Lister les éventuels outils de gestion partagés.

# Les instances de pilotage du projet

## Définition des instances de pilotage

Il est recommandé d’organiser des instances de suivi structurées autour de trois types de réunions :

les réunions du comité de pilotage toute au long de la durée du projet et particulièrement pour la validation de chaque étape du projet

les réunions de coordination avec la maîtrise d’œuvre lors des phases de conception et réalisation

les réunions de suivi de chantier lors de la phase de réalisation.

**Le comité de pilotage** est constitué des responsables des parties prenantes impactées par le projet, à à savoir *a minima* l’équipe projet, mais aussi les participants à inviter en fonction des sujets abordés lors du comité. Cette instance décisionnelle met à disposition les ressources nécessaires (humaines et financières) au bon déroulement du projet et prend les décisions importantes d’orientation et de modifications des études et des travaux.

**La réunion de coordination maîtrise d’ouvrage / maîtrise d’œuvre** a pour principal objectif de présenter à la maîtrise d’ouvrage la situation d’avancement du projet y compris sur le plan financier, délai et qualité. Cette réunion est également l’occasion de prendre des décisions pour gérer des problématiques critiques relevées par la maîtrise d’œuvre. Elle est organisée par le maître d’ouvrage en présence de l’équipe de maîtrise d’œuvre, du bureau de contrôle et de toutes compétences complémentaires nécessaires.

En phase de conception, le(s) maître(s) d’œuvre y présentent principalement la dernière version des études, la mise à jour du budget prévisionnel et du calendrier du projet.

En phase de réalisation, le(s) maître(s) d’œuvre y présentent une situation mensuelle intégrant :

Les prévisions de dépenses

L’avancement du calendrier tout corps d’état intégrant les études d’exécution et leur validation, la réalisation des travaux, les tests et mises en service ainsi que la réception

Présentation et arbitrage sur les demandes de modifications étudiées par la maîtrise d’œuvre :

* + L’analyse et l’enregistrement des demandes de modifications
  + La gestion des situations des entreprises (décomptes, avenants…)

**La réunion de chantier** est animée par les maîtres d’œuvres et implique les entreprises adjudicataires des marchés de travaux. Elle a pour objectif de s’assurer que les conditions de réalisation du projet sont réunies et que les décisions pratiques ou les problèmes occasionnels sont traités et résolus rapidement. Cette réunion vise notamment à effectuer un état d’avancement hebdomadaire sur :

Les actions réalisées de la semaine

L’état d’avancement des travaux

Les difficultés rencontrées ou les risques identifiés

La revue critique des livrables et ouvrages

L’enregistrement des demandes de modifications

Les décisions à remonter au comité de pilotage

L’ensemble des échanges ayant lieu lors de la réunion est reportée dans un PV de réunion de chantier (voir modèle M18. Compte-rendu réunion de chantier).

## Modalités de fonctionnement des instances de pilotage

Les modalités de fonctionnement décrites dans le tableau ci-dessous sont données à titre indicatif pour exemple. Il incombe à l’utilisateur de l’outil de l’adapter à son contexte et ses besoins.

|  |  |
| --- | --- |
| **Instance** | **Participants** |
| **Comité de pilotage** | Responsable du projet MOA, <Nom prénom >  Responsable du projet MOD, <Nom prénom >  Point focal Administratif, <Nom prénom >  Point focal Technique, <Nom prénom >  Point focal construction durable, <Nom prénom >  … |
| **Modalités de fonctionnement** | |
| * **Fréquence** : Une réunion par mois et à chaque fois que le projet exige une réunion de validation de l’étape en cours. Ce rythme peut être revu en fonction des délais et des phases du projet. * **Objectif :** Présenter un avancement du projet, prendre des décisions sur les moyens et ressources complémentaires à engager sur le projet, statuer sur les travaux modificatifs demandés. * **Ordre du jour :**    + Calendrier d’avancement du projet   + Validation d’une étude, document… le cas échéant   + Calendrier, synthèse globale de l’avancement  physique des travaux   + Point sur les marchés (consultations, appel d’offres, adjudications, OS)   + Point sur les contrats et la situation financière (délais, règlements, avenants)   + Point sur les modifications majeures demandées   + Difficultés rencontrées et solutions à envisager   + Prochaines étapes * **Livrables :**   + Compte-rendu de réunion comprenant les actions, les informations, décisions, les tableaux de bord (voir modèle M05. Compte-rendu de réunion)   + Calendrier du projet mis à jour (voir modèle M03. Calendrier de projet) | |
|  | |
| **Instance** | **Participants** |
| **Réunion de coordination MOE MOA** | Responsable du projet, <Nom prénom >  Point focal Administratif, <Nom prénom >  Point focal Technique, <Nom prénom >  Point focal construction durable, <Nom prénom >  Architecte, <Nom prénom >  BET, <Nom prénom >  OPC éventuel, <Nom prénom >  Bureau de contrôle, <Nom prénom > |
| **Modalités de fonctionnement** | |
| * **Fréquence** : Minimum une réunion de suivi par mois. Ce rythme peut être revu en fonction des délais et des phases du projet. * **Objectif** : Présenter un avancement des études et/ou des différents travaux, identifier les principales difficultés rencontrées demandant une intervention de la maîtrise d’ouvrage et présenter les décisions et les orientations sur lesquelles le maître d’ouvrage doit statuer. * **Ordre du jour :**    + Calendrier de l’avancement  des études et/ou des travaux   + Synthèse globale de l’avancement  physique des travaux   + Point sur les marchés (appel d’offres, adjudications, ordres de service)   + Point sur les contrats et la situation, financière (délais, règlements, avenants)   + Point sur les modifications majeures demandées   + Difficultés rencontrées et solutions à envisager   + Prochaines étapes * **Livrables** :   + Compte-rendu de réunion comprenant les actions, les informations, les décisions, les tableaux de bord (voir modèle M05. Compte-rendu de réunion)   + Calendrier de réalisation des études et des travaux mis à jour (voir modèle M03. Calendrier de projet)   + Tableau d’avancement physique et financier par lot mis à jour | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Instance** | **Participants** |
| **Réunion de chantier** | Architecte, <Nom prénom >  BET, <Nom prénom >  OPC éventuel, <Nom prénom >  Bureau de contrôle sur demande, <Nom prénom >  Entreprise XX, <Nom prénom >  Entreprise XX, <Nom prénom >  Entreprise XX, <Nom prénom > |
| **Modalités de fonctionnement** | |
| * **Fréquence :** Une réunion de chantier par semaine minimum. Ce rythme peut être revu en fonction de la nature et des délais du projet. * **Objectif :** Adresser les travaux et tâches à réaliser aux différentes entreprises, présenter un avancement des différents travaux, identifier les difficultés rencontrées et les solutions envisagées et présenter les décisions et les orientations sur lesquelles le maître d’Ouvrage doit statuer. * Ordre du jour :   + Calendrier, synthèse de l’avancement  physique   + Point sur la situation financière des entreprises (situations, règlements, avenants)   + Point sur les modifications demandées   + Point sur les actions en cours et affectation des nouvelles tâches   + Difficultés rencontrées et solutions à envisager   + Prochaines étapes * **Livrables :**   + Compte-rendu de réunion de chantier comprenant les actions, les informations, les décisions, les tableaux de bord (voir modèle M18. Compte-rendu réunion de chantier)   + Calendrier de réalisation des travaux mis à jour   + État d’avancement physique par lot mis à jour (voir modèle M21. État d'avancement Lots techniques et M22. État d'avancement Lots archi) | |

# Outils de gestion et de pilotage du projet

## Propositions d’outils de gestion et de pilotage de la mallette verte qui peuvent être partagés par les différents acteurs du projet :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Outils** | **Pour qui** | **Quand** |
|  | A02. Cycle de vie d’un projet de construction durable | Tous les acteurs du projet | Toute la durée du projet |
| MODÈLES | M01. Fiche projet | MOA / MOD | Étape cadrage projet |
| M02. Charte de pilotage du projet | MOA /MOD | Étape cadrage projet |
| M03. Calendrier de projet | MOA / MOD / MOE | Toute la durée du projet |
| M04. Matrice des coûts | MOA / MOD | Phase planification |
| M05. Compte rendu de réunion | Tous les acteurs du projet | Toute la durée du projet |
| M06. Registre de gestion documentaire | MOA / MOD | Toute la durée du projet |
| M07. Tableau de bord de suivi de projet | MOA / MOD | Toute la durée du projet |
|
|
| M08. Matrice des risques | MOA / MOD | Étape cadrage projet |
| M09. Matrice des surfaces | MOA / MOD / MOE | Étape programmation |
| M11. Recommandations règlement de consultation MOE | MOA / MOD | Phase conception |
| M12. Grille d'évaluation MOE | MOA / MOD | Phase conception |
| M13. Charte chantier vert | MOA / MOD/entreprise | Étape DCE |
| M14. Recommandations règlement de consultation entreprises | MOA / MOD | Étape DCE |
| M15. Grille d’évaluation entreprise | MOA / MOD | Étape DCE |
| M16. Note d’alerte | MOA / MOD | Étape contrôle des travaux |
| M17.Tableau de suivi des réserves | MOA / MOD / MOE | Étape contrôle des travaux et réception des travaux |
| M18. Compte rendu réunion de chantier | Moe/ entreprises | Étape contrôle des travaux |
| M19. Rapport mensuel de suivi de chantier | OPC / BCT / MOA / MOD | Étape contrôle des travaux |
| M20. Rapport de suivi charte chantier vert | Resp. chantier vert / MOE / OPC | Étape contrôle des travaux |
| M21. État d’avancement Lots techniques | Moe/ entreprises | Étape contrôle des travaux |
| CHECK-LISTS | CL01. Choix du terrain | MOA / MOD | Étape études préliminaires |
| CL02. Documentation esquisse architecturale | MOA / MOD / MOE | Étape esquisse |
| CL03. Contrôle et suivi de la démarche durable | MOA / MOD / MOE | Phase conception |
| CL04. Documentation APS archi | MOA / MOD / Architecte | Étape APS |
| CL05. Documentation APS technique | MOA / MOD / BET | Étape APS |
| CL06. Documentation APD archi | MOA / MOD / Architecte | Étape APD |
| CL07. Documentation APD technique | MOA / MOD / BET | Étape APD |
| CL08. Documentation exécution Lots archi | MOA / MOD / Archi | Étape études d’exécution |
| CL09. Documentation exécution Lots gros œuvre | MOA / MOD / Architecte | Étape études d’exécution |
| CL10. Documentation exécution Lot plomberie / CVC / désenfumage | MOA / MOD / BET | Étape études d’exécution |
| CL11. Documentation exécution Lot électricité | MOA / MOD / BET | Étape études d’exécution |
| CL12. Documentation DCE Lots archi | MOA / MOD / Archi | Étape DCE |
| CL13. Documentation DCE Lots technique | MOA / MOD / BET | Étape DCE |
| CL14. Suivi réception Lots gros œuvre / étanchéité / assainissement | MOA / MOD / BET | Étape réception des travaux |
| CL15. Suivi réception Lots plomberie / CVC / désenfumage | MOA / MOD / BET | Étape réception des travaux |
| CL16. Suivi réception Lot électricité | MOA / MOD / BET | Étape réception des travaux |
| CL17. Suivi réception Lots archi (menuiseries int. & ext. / revêtements / faux plafonds / peinture / signalisation) | MOA / MOD / Architecte | Étape réception des travaux |